

FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

22 al 26 DE AGOSTO DE 1994

EFECTIVIDAD EJECUTIVA (ROLES DE LOS MANDOS MEDIOS)

LIC. VICTOR M. SILVA MARTINEZ

Palacio de Minería Calle de Tacuba 5 Primer piso Deleg. Cuauhtémoc 06000 México, D.F. APDO. Postal M-2285
Teléfonos: 512-8955 512-5121 521-7335 521-1987 Fax 510-0573 521-4020 AL 26

CONTENIDO

INTRODUCCION.

La mayoría de los gerentes estará de acuerdo en que ser un directivo implica el uso eficiente y efectivo de los recursos para alcanzar las metas de la organización. Las personas son el recurso mas importante, asi que dirigir el trabajo de otros es la llave de la responsabilidad gerencial. En lo que se refiere a los gerentes de toda clase de organizaciones, se ha encontrado que muchos de los problemas y dificultadés experimentadas por los directivos se centran en la gente y en la dirección de gente. Comprender cómo y porqué la gente se comporta en el trabajo en la forma que lo hace y tener el conocimiento y la capacidad para influenciar ese comportamiento, capacita a los gerentes para realizar sus metas con seguridad y confianza. Dadas las presiones bajo las cuales las organizaciones tienen que actuar, no es sorprendente encontrar un creciente compromiso de éstas para desarrollar las habilidades directivas en todos los niveles.

Las organizaciones varían considerablemente en la forma que eligen para el desarrollo de estas habilidades en sus cuadros directivos - algunas utilizan consultores externos o escuelas de administración, otras tienen sus propios departamentos de capacitación, y algunas otras se basan en las habilidades y experiencia de su propia linea de gerentes para entrenar a quienes lo necesitan.

En la elaboración de este manual se ha intentado asegurar que su contenido sea relevante y valioso para todos aquellos involucrados en el desarrollo de habilidades directivas y de supervisión, independientemente del tipo de organización, linea del negocio y la naturaleza o el nivel de las personas por capacitarse.

Si bien el manual se refiere al participante como "el gerente", este término se usa en sentido amplio. "Gerente" se refiere a cualquier persona que tiene la responsabilidad formal de alcanzar resultados mediante la dirección de recursos. En términos del desarrollo de habilidades de dirección de personas, se espera que los participantes tengan responsabilidades de supervisión como parte de su papel en la organización. Este manual, entonces, está orientado al desarrollo de gerentes, supervisores y profesionales que supervisan la ejecución del trabajo de otros.

PRIMERA PARTE.

IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE DESARROLLO.

PRIMERA PARTE: IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE DESARROLLO.

1. REVISION DE LOS ROLES GERENCIALES.

- EL PROPOSITO DE LOS DIRECTIVOS ES ALCANZAR RESULTADOS.

- LOS DIRECTIVOS O GERENTES, PUEDEN INCREMENTAR SU EFECTIVIDAD CONCIENTIZANDO LOS ROLES (papeles o funciones) QUE SE REQUIEREN DE ELLOS.

- SI LOS ROLES NO ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS, LOS DIRECTIVOS PUEDEN FALLAR ACERCA DE:
    - Lo que se espera de ellos.
    - Sus límites de responsabilidad.
    - Sus relaciones con otros.
    - La necesidad de desarrollar habilidades nuevas.

- EXAMINAR SUS ROLES CAPACITA A LOS DIRECTIVOS PARA REVISAR:
    - Lo que hacen actualmente en relación con lo que deberían estar haciendo.
    - El grado en que sus roles estan cambiando.
    - Sus necesidades de capacitación y desarrollo.

LOS ROLES GERENCIALES SON:

- LIDER GRUPAL.
- LAZO DE UNION (Liaison).
- DIFUSOR DE INFORMACION (Disseminator, Information Sharing).
- BUSCADOR DE INFORMACION (Monitor, Information Seeking).
- PORTAVOZ (Spokesman).
- INNOVADOR.
- DELEGADOR.
- MANEJADOR DE CONFLICTOS.
- NEGOCIADOR.
- EVALUADOR DEL DESEMPENO (Performance Appraiser).
- ENTRENADOR (Capacitador, Trainer).

LOS ROLES GERENCIALES.

Como un primer paso hacia el incremento de la capacidad directiva, los gerentes deben estar conscientes acerca de lo que el trabajo grencial comprende. Es generalmente aceptado que el propósito de la dirección es asegurar que los resultados se alcancen. Para entender lo que necesita hacerse para lograr resultados, los gerentes deben desarrollar una percepción clara acerca de lo que implica su trabajo, las tareas que se esperan que ellos ejecuten y las actitudes y habilidades que los ayudarán a ejecutar esas labores eficiente y eficazmente.

Estudios recientes en el trabajo directivo han demostrado que la conducta gerencial está determinada por los roles (papeles o funciones) que realizan los gerentes. La diferencia esencial entre gerentes y seguidores (followers, subordinados), se deriva de la naturaleza y complejidad de estos roles.

Muchas organizaciones fallan al definir específicamente los roles gerenciales. Esto crea incertidumbre entre los gerentes acerca de:

- Lo que se espera de ellos.
- Los límites de su responsabilidad.
- Las relaciones con otras personas tanto dentro como fuera de la organización.
- Las habilidades que necesitan desarrollar para satisfacer sus roles con efectividad.

Incluso cuando los roles han sido formalmente definidos, los gerentes se beneficiaran de la revisión periódica de lo que implica su trabajo como base para examinar:

- Lo que están haciendo actualmente en relación con lo que deberían estar haciendo.
- En que medida sus roles estan cambiando.
- sus necesidades de entrenamiento y desarrollo que los capaciten para realizar sus roles presentes y futuros.

Los roles del gerente incluyen:

1. Ser responsable de dirigir un grupo de personas; resolviendo problemas dentro de su grupo, decidiendo y acordando cursos de acción para ser implementados por su grupo.
2. Comunicarse con otros individuos y grupos en beneficio de su grupo.
3. Compartir información dentro de su propio grupo y a través de la organización.
4. Adquirir información de su propio grupo y de otras partes de la organización.
5. Representar a la organización en el mundo exterior, p.ej. comunicandose con clientes y proveedores.
6. Desarrollar y apoyar el desarrollo de nuevas ideas.
7. Decidir los trabajos que harán los individuos de su grupo.
8. Resolver o manejar los conflictos y problemas de disciplina dentro de su grupo.
9. Negociar con individuos dentro y fuera de su grupo.
10. Discutir el desempeño individual con sus subordinados sobre bases regulares y planeadas.
11. Desarrollar y realizar programas de entrenamiento para sus subordinados.

PRIMERA PARTE: IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE DESARROLLO.

2. DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS.

Para mantener e incrementar su efectividad como gerente, debe de reconocer la importancia de la capacitación y el desarrollo como medios de actualizar y mejorar sus habilidades y como bases para adquirir nuevas habilidades, relacionadas con las complejas necesidades de la organización y con las expectativas que los demás tienen respecto a su conducta gerencial.

El desarrollo gerencial es un proceso dinámico y recompensante. Dinámico porque exige de usted que cuestione su nivel de competencia y efectividad en relación con lo que se espera de usted. Recompensante porque puede crear mejoras sustanciales en su desempeño, que pueden convertirse en fuente de satisfaccion personal y traerle reconocimiento y recompensas de su organización.

Con el fin de lograr un mejor desarrollo como gerente, debe estar motivado para incrementar su efectividad, y estar preparado para reconocer y aceptar la necesidad de cambio.

- CAMBIO EN LA ACTITUD. Sus sentimientos y disposición acerca de su trabajo, su nivel de competencia, sus relaciones con otros.

- CAMBIO EN EL CONOCIMIENTO. Sus necesidades de conocimiento a fin de realizar su trabajo mas eficazmente.

- CAMBIO EN LAS HABILIDADES. Sus necesidades de aptitud conductual en relación con su labor.

Las oportunidades para desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes pueden encontrarse en un gran número de fuentes, las cuales incluyen:

- Su propia experiencia en la solución de problemas y en el trato con situaciones en el curso normal de su trabajo.

- La observación de las acciones de otros gerentes y el desarrollo de modelos o patrones de comportamiento adecuado.

- El conversar con otros, gerentes o no, para descubrir sus puntos de vista y comprobar sus propias ideas.

- La lectura de libros sobre gerencia.

- La asistencia a cursos de capacitación y la participación en programas de desarrollo gerencial.

Si habrá de sobrevivir y tener éxito como gerente, debe estar preparado para aceptar una mayor responsabilidad en la dirección de su propio desarrollo:

- Diagnosticando sus fortalezas y debilidades e identificando areas de desarrollo.

- Estableciendo objetivos basados en el nivel de competencia que pretende alcanzar dentro de un lapso específico.

- Buscando, creando y utilizando las oportunidades para fomentar su desarrollo.

- Comparando y revisando su progreso contra los objetivos que ha establecido.

Finalmente, no subestime las contribuciones que los demás pueden hacer para su desarrollo, así como las contribuciones que usted puede hacerles. Comparta sus problemas y dificultades con sus colegas. Pruebe las nuevas ideas y los nuevos comportamientos antes de ponerlos en práctica. De y reciba apoyo y crítica constructiva.

DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS.

SEGUNDA PARTE

HABILIDADES DE COMUNICACION

SEGUNDA PARTE: HABILIDADES DE COMUNICACION.

3. MANEJO DE JUNTAS.

Un cálculo conservador indicaría que la mayoría de nosotros gastamos cuatro horas a la semana en juntas. De acuerdo con este dato podemos anticipar que cada uno de nosotros se sentará en este tipo de reuniones aproximadamente cuatro mil horas durante su vida laboral. Un tiempo estimable.

La mayoría de nosotros ha aprendido a asimilar estas juntas por ósmosis. Este método de aprendizaje sería válido si funcionara. Afortunadamente los científicos sociales han desarrollado varios métodos para transitar por las reuniones con métodos que si funcionen. El propósito de ésta parte, es compartir con ustedes algunos de estos métodos, así como un conjunto de sugerencias que le ayudarán a manejar sus juntas efectivamente.

Tipos de reuniones.

Las juntas, dentro de las organizaciones, son de distintos tipos y cada tipo tiene propósitos específicos y tareas específicas para ser desempeñadas por los participantes. Estas reuniones son efectivas sólo cuando los participantes comprenden claramente el tipo de reunión que están sosteniendo, y realizan las tareas correspondientes al tipo de reunión. Los diferentes tipos de reuniones son:

INFORMACIONAL. El propósito de este tipo de reuniones es comunicar datos y hechos, lo mismo que decisiones y políticas. tres subtipos de reuniones informacionales son: del supervisor a los subordinados, en las cuales aquel comunica información; de los subordinados al supervisor, en las cuales los subordinados comunican información; e interaccional, en la cual los subordinados y el supervisor comparten información.

VALIDACIONAL. Este tipo de junta es sostenida para anunciar una decisión previamente tomada para obtener el acuerdo de los afectados y su apoyo para la implementación. El flujo informacional, aquí, es principalmente de la cima a la base.

PLANIFICADORA. El propósito de la reunión de planificación o de diseño de estrategias, es la producción de planes de acción de uno a diez años. Estas reuniones implican un esfuerzo para definir como le gustaría al grupo ver evolucionar su futuro. A menudo el resultado de tales reuniones es una descripción de un estado ideal o deseable, tanto como de la secuencia de acción necesaria para alcanzar dicho estado. El flujo conversacional es generalmente de igual a igual.

SOLUCIONADORA DE PROBLEMAS Y DECISIONAL. El objetivo de este tipo de juntas es también la generación de planes de acción, pero el factor tiempo es corto (de un día a seis meses), y el foco de atención son los problemas diarios en lugar de los planes de largo rango. El flujo conversacional es de igual a igual o interaccional.

DE EQUIPO. Este tipo de reuniones permite asegurar el progreso de los planes de acción generados en las juntas de planificación y de solución de problemas. En ella se proporcionan reportes de avance se intercambian opiniones y se coordinan acciones. El flujo de la conversación es de igual a igual o conversacional.

RETROALIMENTACION / EVALUACION. El propósito de estas reuniones es evaluar los progresos de acuerdo con los programas echados a andar en las juntas previas de planeación y/o análisis de problemas. El desempeño individual y organizacional es el foco de atención. El flujo informacional es a menudo del supervisor hacia los subordinados y ocasionalmente de igual a igual.

DE ENTRENAMIENTO. este tipo de reunión es sostenida para capacitar al personal. Las metas son expandir el conocimiento, mejorar las habilidades o cambiar las actitudes de los participantes de modo que puedan desempeñar su trabajo más efectivamente. El flujo comunicacional es vertical descendiente, o interaccional.

CELEBRACIONALES. La reunión celebracional es sostenida para que los participantes puedan disfrutar de estar juntos, relajarse y pasarla bien. El flujo conversacional es en todas direcciones.

Para cada clase de reunión, la figura 1 enlista las tareas por realizar, así como quién deberá realizarlas.

RESPONSABILIDADES GERENCIALES O DEL CONDUCTOR.

El conductor o gerente tiene dos principales responsabilidades. La primera es comunicar el tipo de reunión de que se trata. Idealmente, este aviso debe hacerse al convocar la reunión y repetirse al comienzo de la misma para orientar a los participantes hacia los objetivos. La segunda función es declarar su función en la reunión así como las de los participantes. La elección de función esta limitada a: tomador de decisiones, participante, experto, facilitador y colector de datos. Es importante para todos los involucrados conocer su parte en el juego, y desafortunadamente estas partes no son siempre obvias.

tipo de reunión.	tareas	ejecutantes.
INFORMACIONAL.	DIFUNDIR INFORMACION	POSEEDOR
	ESCUCHAR	PARTICIPANTES
	PREGUNTAR PARA CLARIFICAR	PARTICIPANTES
VALIDACIONAL.	COMUNICAR DECISION	TOMADOR DE DECIS O REPRESENTANTE
	ESCUCHAR	PARTICIPANTES
	ASIGNAR TAREAS	GERENTE
	ASENTIR/DISENTIR	PARTICIPANTES
PLANIFICADORA Y SOLUCIONADORA DE PROBLEMAS/DECISIONAL	IDENTIFICAR EL PROBLEMA/ASUNTO	TOMADOR DE DECIS
	DESARROLLAR DATOS	PARTICIPANTES
	GENERAR ALTERNATIVAS	PARTICIPANTES
	SELECCIONAR SOLUCION	TOMADOR DE DECIS
	PLANEAR ACCIONES	PARTICIPANTES
	ASIGNAR TAREAS	GERENTE
DE EQUIPO	DESARROLLAR DATOS	PARTICIPANTES
	IDENTIFICAR PROGRESOS	TOMADOR DE DECIS Y PARTICIPANT
	IDENTIFICAR EL PROBLEMA/ASUNTO	TOMADOR DE DECIS
	GENERAR ALTERNATIVAS	PARTICIPANTES
	SELECCIONAR CURSO DE ACCION	TOMADOR DE DECIS
	PLANEAR ACCIONES	PARTICIPANTES
	ASIGNAR TAREAS	GERENTE
DE RETROALIMENTACION.	DESARROLLAR DATOS	PARTICIPANTES
	IDENTIFICAR EL PROBLEMA/ASUNTO	TOMADOR DE DECIS
	GENERAR ALTERNATIVAS	PARTICIPANTES
	SELECCIONAR SOLUCION	TOMADOR DE DECIS
	PLANEAR ACCIONES	PARTICIPANTES
	ASIGNAR TAREAS	GERENTE
DE ENTRENAMIENTO.	PRESENTAR EL CONCEPTO	INSTRUCTOR
	ESCUCHAR	PARTICIPANTES
	EXPERIMENTAR	PARTICIPANTES
CELEBRACIONAL.	LAS APROPIADAS	PARTICIPANTES

Figura 1. tareas por realizar en las reuniones.

PASOS CLAVE.

El concepto de "pasos clave" sugiere que cada reunión, independientemente de su tipo tiene un paso distintivo. Por consiguiente, cada tipo de reunión también tiene claves o signos que llevan a conclusiones satisfactorias. Las distintas fases de una reunión son:

- DEFINICION DE LA TAREA.
- APLICACION DE ENERGIAS A LA TAREA.
- CONSOLIDACION; Y
- CLAUSURA O CIERRE.

Tres signos clave que nos indican que una reunión esta lista para cambiar de una fase a otra:

- REPETICION FRECUENTE DEL MISMO PUNTO.
- SILENCIOS SUCESIVOS EN EL DIALOGO; Y
- SENSACION DE CONFUSION EN ALGUNOS PARTICIPANTES (a menudo vocalizada en términos de ...y ahora qué?)

Cuando estos signos aparecen, alguien debería tomar la responsabilidad de sugerir que la junta está lista para pasar a la siguiente fase del proceso.

Otra clave de consideración es el ritmo de las reuniones eficaces. Cada tipo de reunión posee un ritmo característico:

tipo de reunión.	ritmo
INFORMACIONAL.	RAPIDO, ANIMADO.
VALIDACIONAL.	EPISODICO, FLUCTUANTE.
PLANIFICADORA.	LENTO, DELIBERATIVO.
SOLUCIONADORA/DECISIONAL.	SIGNIFICANTE, DELIBERATIVO.
DE EQUIPO.	REPETITIVO, CICLICO.
DE RETROALIMENTACION.	CONTEMPLATIVO, LENTO.
DE ENTRENAMIENTO.	LIGERO, FLUCTUANTE, CORTES.
CELEBRACIONAL.	VARIADO.

Las claves de ritmo deberían usarse como indicadores que nos permitan saber si la reunión va por buen camino hacia el éxito. El conductor de juntas o reuniones, debera monitorear el ritmo de la reunión y alterarlo cuando sea necesario.

CONCLUSIONES.

Las reuniones son organizaciones microcósmicas, y como tales deberían ser estructuradas y diseñadas cuidadosamente. La lista de verificación (check list) de la figura numero 2, proporciona un medio por el cual el gerente puede planear y ejecutar una reunión bien diseñada y adecuadamente estructurada.

Fig. 2.

Lista de verificación para la conducción de reuniones.

PREPARATIVOS.

1. ESTABLEZCA LA AGENDA Y COMUNIQUE LA NOTICIA DE LA REUNION.
a. Defina el tópico de la reunión.
b. Defina el tipo de reunión y los asistentes.
c. Especifique expectativas.
   - defina los niveles estándares de actividad.
   - defina la responsabilidad de los asistentes de acuerdo con su rol funcional.
   - identifique los recursos de los asistentes.

2. ASIGNE LOS TRABAJOS PREPARATORIOS NECESARIOS.

3. ESTABLEZCA UNA INFORMACION BASICA Y ASEGURELA.

4. HAGA LOS ARREGLOS LOGISTICOS
a. Espacio.
b. Tiempo.
c. Asientos.
d. Materiales (equipo audiovisual, etc.)

DINAMICA DE LA REUNION.

1. FASE DE APERTURA-DEFINICION DE LA TAREA.
a. Convoque la reunión.
b. Presente a los participantes si es necesario.
c. Refuerce expectativas de cambio.
d. Refuerce la participación y las normas.
e. Presente a los expertos.
f. Identifique los problemas o asuntos que no serán tratados.
g. Presente la agenda de trabajo.

2. FASE INTERMEDIA-ENERGIA Y CONSOLIDACION.
a. Verifique la comprensión de los asuntos.
b. Reitere las decisiones o acuerdos que se están tomando.
c. Monitoree el ritmo.

3. FASE DE CIERRE.
a. Evalúe el progreso logrado.
b. Asigne tareas y responsabilidades.
c. Defina los medios para tratar asuntos inconclusos.

DOCUMENTOS DE SEGUIMIENTO.

1. MINUTAS.
2. SUMARIOS DE PLANES DE ACCION.
3. HOJAS DE ASIGNACION DE TAREAS INDIVIDUALES.
4. RECORDATORIOS.
5. COMUNICADOS DE RECONOCIMIENTO.

SEGUNDA PARTE: HABILIDADES DE COMUNICACION.

4. REDACCION EFICAZ.

Redactar eficazmente es asegurar que los resultados de lo escrito se logren. Ser responsable de alcanzar resultados requiere de usted que transmita mensajes en forma escrita.

Es vital que tales comunicaciones escritas sean efectivas, es decir, que comuniquen el mensaje exactamente, y que proyecten una imagen favorable de usted; el escritor.

En el uso de todas las formas de la comunicación escrita, existen tres pasos, siguiendo los cuales, se alcanzan resultados deseados:

1. Prepararse para escribir.

2. Escribir.

3. Revisar lo escrito.

1. <u>PREPARESE PARA ESCRIBIR.</u>

PIENSE.

- QUIEN? Trate de visualizar al lector de su comunicación.

- QUE? Especifique el mensaje que desea enviar.

- PORQUE? Porqué esta usted escribiendo? Que desea lograr con su escrito?

ENLISTE.

Todos los puntos que usted desea escribir deben ser enlistados. Escribir los puntos en tarjetas o pequeñas hojas, le servirá para el momento final de redactar.

ORDENE.

Ordene en un orden lógico los puntos que desea escribir, descartando cualquier punto que, por ahora, parezca irrelevante o repetitivo.

Habiendo completado estos tres pasos, está listo para comenzar a escribir.

2. ESCRIBA.

Alguien alguna vez dijo: "Escriba correctamente, o no escriba en absoluto". en todas las comunicaciones escritas, es crucial que el propósito central de la comunicación, esté absolutamente claro en la mente del escritor. La mayoría de las cartas, pueden ser clasificadas de acuerdo con sus propósitos, dentro de tres clases:

- Transmitir un mensaje afirmativo (CARTAS-SI)

- Transmitir un mensaje negativo (CARTAS-NO)

- Transmitir un mensaje persuasivo (CARTAS-HAGA)

ESCRIBIR CARTAS-SI (mensajes afirmativos)

Estas cartas pueden incluir: acuerdos con comunicados recibidos, ofertas de empleo, transmisión de buenas noticias, etc. Tenga en mente los siguientes puntos cuando escriba estas cartas:

- Haga que el lector se ponga contento de recibir las buenas noticias.

- Entonces exponga las buenas noticias. Aclare cualquier pregunta que el lector pudiera hacerse en relación con las noticias.

- Cierre su carta con una frase de buena voluntad, permitiendo que el lector sepa que usted comparte su gusto.

ESCRIBIR CARTAS-NO (mensajes negativos)

Estas cartas incluyen la transmisión de malas noticias, mostrar desacuerdo con informaciones recibidas, etc.

Tenga en mente estos puntos cuando escriba estas cartas:

- Abra su carta con alguna afirmación amortiguadora o neutral, una con la cual el lector y usted puedan estar de acuerdo.

- Explique el porque de las malas noticias tan positivamente y con tanto tacto como pueda, evitando frases que impliquen juicios hechos por usted hacia el lector.

- De las malas noticias claramente, de modo que no haya malos entendidos.

- Sugiera alternativas, si las hay. Estas deberían ser expresadas en un tono positivo y en forma tal, que sean aceptadas por el lector fácilmente.

- Cierre su carta con una frase de buena voluntad, sin que esta socave la exposición, previamente expresada, de las malas noticias.

ESCRIBIR CARTAS-HAGA (mensajes persuasivos)

Estas cartas incluyen: intentos de motivar la acción de otros hacia la compra de productos, el acuerdo con sus puntos de vista, que le proporcionen información, etc.

Tenga en mente los siguientes puntos cuando escriba estas cartas:

- Atrape la atención y capture el interés del lector de modo que continúe la lectura. Para atrapar la atención, puede utilizar una pregunta directa (p.ej. ¿Le gustaría ganar diez millones de pesos?), un enunciado directo (p.ej. tenemos diez millones para usted), o uno imperativo (Unase a nosotros si quiere ganar diez millones).

- Presente la propuesta, requerimiento o los hechos en forma tal que revele los posibles beneficios para el lector, en caso de estar de acuerdo.

- Utilice alguna forma de atrapar su acción, mostrando al lector lo que debe hacer a fin de obtener los beneficios de su propuesta. Incentive la pronta respuesta a su proposición, mostrando los beneficios para el lector, si hay una respuesta rápida.

3. REVISE LO ESCRITO.

Antes de enviar la carta, revísela en busca de :

- Inexactitudes: enunciados mal construídos, exageración de los hechos, omisiones significativas, errores en los datos, etc.

- Presentación inadecuada: deficiente estructuración de párrafos y secciones, inclusión de información irrelevante, etc.

- Estilo pobre: enunciados demasiado largos, tiempos verbales incorrectos, jerga innecesaria, paja, etc.

SEGUNDA PARTE: HABILIDADES DE COMUNICACION.

5. INSTRUCCION A COLABORADORES.

GUIA PARA DAR INSTRUCCION CARA A CARA.

PLANEACION PREINSTRUCCIONAL.

1. Defina el propósito de la instrucción.
- ¿Que resultados espera obtener?

2. Determine la naturaleza exacta del trabajo.
- ¿En qué consiste?
- ¿Qué habilidades se requieren?
- ¿Cómo se relaciona con otros trabajos?

3. Destine suficiente tiempo para dar la instrucción.
- ¿Cuál es la complejidad del trabajo?
- ¿Cuánto sabe el sobordinado acerca del trabajo?

4. Asigne tiempo y evite interrupciones predecibles.

5. Seleccione un local cómodo.

6. Asegúrese que el equipo y materiales estén a la mano.

PLANEACION DE LA INSTRUCCION.

1. Divida la tarea en partes.

2. Examine cada parte y decida la cantidad de instrucción detallada requerida, tomando en consideración la cantidad de información y experiencia que posee el subordinado.

3. Enliste las partes o secciones de la tarea y anote los elementos clave de cada parte (información, instrumentos, ideas centrales, etc.)

4. Lea la lista en busca de omisiones, falta de claridad, esfuerzos innecesarios.

EJECUCION DE LA INSTRUCCION.

1. Establezca con el subordinado el clima de relación necesario y trate de generar interés; logre que quiera aprender.

2. Explique el propósito de la tarea, su importancia y su relación con otros trabajos.

3. Pregunte al subordinado lo que sabe acerca de la tarea y lo que todavía necesita aprender.

4. Anímelo a que haga preguntas.

5. Esté preparado para impartir la instrucción o algunas partes de esta varias veces.

6. Permita que el subordinado aborde la tarea y la realice hasta que demuestre competencia.

7. Sea paciente y ofrezca críticas constructivas.

SEGUIMIENTO.

1. Aliente al subordinado a buscar ayuda si encuentra dificultades.
2. Cheque el progreso del colaborador.
3. Ofrezca orientación y apoyo siempre que sea necesario.

SEGUNDA PARTE: HABILIDADES DE COMUNICACION.

6. TRATAMIENTO DE PROBLEMAS DE LOS COLABORADORES.

Cuando sus subordinados están atravesando por algun problema, con su trabajo o en un nivel mas personal, su efectividad y posiblemente la efectividad global de su sección puede decrecer.

Como gerente, es importante que sea capaz de reconocer los síntomas de los problemas de sus colaboradores tan pronto como sea posible, de modo que pueda tomar el camino para ayudarlos a resolverlos a fin de que regresen al trabajo productivo.

Admitir ante otros que tenemos problemas, puede no ser fácil, especialmente, admitirlo ante nuestro jefe.

Como gerente, usted deberá buscar ciertas claves, probablemente su colaborador se comporte:

inusualmente incomunicativo.
huraño, sombrío.
evasivo.
faltando a trabajar en exceso.
inusualmente irritable.
somnoliento.
lento o apático.
deprimido
inusualmente sarcástico.
mas rápido o mas lento que lo normal.

Estas claves pueden alertarlo a usted acerca de la existencia de un problema, pero rara vez le indicarán la naturaleza del problema.

Ayudar a sus colaboradores a identificar la naturaleza del problema puede ser una tarea más difícil. Debemos reconocer que nunca sabemos exactamente lo que la otra persona está experimentando. Debemos conjeturar lo que está pasando dentro de ellos, interpretando los mensajes, tanto verbales como no verbales, que nos envían.

La comunicación efectiva entre usted y sus subordinados, puede decirse que existe, cuando su impresión acerca de lo que ellos sienten o piensan, se acerca de manera cercana a lo que intentan expresar mediante su comportamiento.

El entendimiento real es mucho mas raro de lo que la gente piensa a causa de que:

la gente no se siente en libertad de decir lo que realmente piensa.

la gente no está, con frecuencia, consciente de sus propios sentimientos.

puede ser difícil traducir los sentimientos en palabras.

las mismas palabras tienen diferentes significados para las personas.

algunas veces escuchamos solamente lo que queremos escuchar.

algunas veces comenzamos a pensar en nuestras respuestas, antes de que la persona haya terminado de hablar.

¿Como actuar de modo que sus subordinados comiencen a resolver sus problemas?

Usted esta tratando de ayudarlos a trabajar a lo largo de los seis pasos del proceso de solución de problemas:

- identificar y definir el problema.
- generar alternativas de solución.
- evaluar las alternativas.
- tomar decisiones.
- implementar la decisión.
- evaluar y dar seguimiento a la solución.

Su meta como gerente es ayudar a que el problema se resuelva. El uso de algunas técnicas puede facilitar el proceso:

USO DE ABRE-PUERTAS.

Habiendo identificado la presencia de un problema, usted necesita invitar al subordinado a comenzar el proceso de solución de problemas, y necesita abrir la puerta.

Por ejemplo. podría utilizar frases como las siguientes:

le gustaría hablar de ello?
puedo serle de alguna ayuda?
ayudaría que conversaramos?
cuénteme.
me gustaría ayudarle.

Muestre voluntad de ayudar y escuchar, el puede no querer molestarle u ocupar el tiempo de usted con sus problemas.

ESCUCHA PASIVA + RECONOCIMIENTO.

Cállese y escuche! Demuestre que está atendiendo lo que su colaborador le esta diciendo, acuse recibo de sus mensajes:

manteniendo el contacto visual.
asintiendo con la cabeza.
mediante frases como: "entiendo", "aja", etc.

ESCUCHA ACTIVA.

Demuestre que escucha lo que le está diciendo, en una forma mas activa y proporcione retroalimentación:

Retomando con sus propias palabras lo que su colaborador le está diciendo.

Por ejemplo:

Subordinado: "Creo que la junta de hoy no nos condujo a nada"

Gerente: "Noto que está a disgusto con nuestra reunión".

Confirmando o corrigiendo: Habiendo recibido alguna retroalimentación de usted, el colaborador puede confirmar ("Sí, así es") o corregir ("No, no es exacto, lo que quise decir es...")

CONCLUSIONES.

Como gerente, usted esta tratando de ayudar a que sus subordinados resuelvan sus problemas por sí mismos. Esto los ayudará a:

- ser menos dependientes de usted.
- ser más autónomos y autosuficientes.
- ser más capaces de resolver problemas por sí mismos.

Y lo relevará de tratar de producir respuestas acerca de problemas sobre los cuales posee poca información.

Asímismo, le capacitará para llegar a ser un gerente más efectivo y gastará menos tiempo apagando los fuegos de los demás.

Finalmente, habrá ocasiones en que deberá actuar en forma mas directiva..., proveyendo información a sus colaboradores; actuando en su defensa frente a otros, etc. La clave es que haga ésto después de tener una clara comprensión del problema.

SEGUNDA PARTE: HABILIDADES DE COMUNICACION.

7. PREGUNTAR CONSTRUCTIVAMENTE.

La información es considerada una de las claves de la gerencia efectiva. Como gerentes, una proporción muy significativa de tiempo la consumimos recolectando, analizando y difundiendo información. Tal información puede tomar la forma de hechos, opiniones, actitudes, ideas y sugerencias.

En la mayoría de los trabajos gerenciales, usted recibe una gran cantidad de información de personas de dentro o de fuera de la organización. Si bien alguna de esta información, es de interés y relevancia, habrá, inevitablemente, vacíos, huecos importantes. Esto requerirá de usted, que recoja información, y lo involucrará en una crítica actividad gerencial: la de preguntar constructivamente. La cantidad y calidad de la información recogida dependerá, en gran medida, de la habilidad del gerente para hacer cuestionamientos adecuados, y realizarlos en forma tal, que la información deseada sea proporcionada. Esto requiere del desarrollo de lo que hemos denominado: una aproximación constructiva hacia el preguntar.

Desarrollar la capacidad de preguntar, requiere de la comprensión tanto de los diferentes tipos de preguntas que pueden ser usadas, como de los tipos de respuestas que usualmente resultan de las preguntas de acuerdo con su tipo.

El éxito en la adopción de esta aproximación de preguntar constructivamente, puede ser evaluado por el desarrollo de la habilidad para hacer las preguntas correctas, atrapar exactamente la información y, consecuentemente, tomar la decisión correcta o realizar la acción adecuada.

Tipos de preguntas que deben ser evitadas.

Dada la situación de que usted este haciendo una serie de preguntas a un grupo o persona para un propósito particular -realizar el trabajo mas eficazmente- es importante que evite hacer preguntas que resulten en respuestas no-constructivas. Las preguntas realizadas en esta forma, confunden a las personas y producen respuestas de baja calidad. Además, usted perderá su valioso tiempo, tratando una y otra vez de conseguir la información necesaria, o lo que sería mas grave, tomando decisiones basado en información inexacta o incorrecta.

EVITE USAR:

Preguntas inductoras.

Usted puede estar induciendo o alentando, intencionalmente o no, una determinada respuesta. Esto es particularmente peligroso si está preguntando a sus colaboradores sus puntos de vista sobre algún asunto sobre el cual usted tiene fuertes sentimientos o actitudes. Al exponer la cuestión, puede filtrar su propia posición, influenciando el tipo de respuesta que recibirá. No use preguntas tales como: "Espero que estarán de acuerdo conmigo en que éste asunto se resolverá una vez que introduzcamos las nuevas escalas".

Otros ejemplos de preguntas inductoras incluyen: " Van a estar aquí el próximo lunes, no es verdad?" " Admite usted que ésta es la posición?".

Antes de seguir adelante, trate de reescribir las anteriores preguntas, de modo que no induzcan una determinada respuesta.

Preguntas tramposas.

Cuando usted sospecha que la respuesta a una pregunta aparentemente blanda le dará luz sobre un asunto más fundamental, se puede sentir tentado para intentar entrampar a la otra persona. Por ejemplo: Si usted sospecha que un subordinado se esta retirando temprano sin su permiso, usted podría intentar atraparlo mediante la aparentemente inocente pregunta: " Verdad que estuvo terrible el choque que ocurrió anoche aquí afuera?", a sabiendas de que él se perdió el choque en el caso de haberse retirado temprano.

El peligro de usar estas preguntas es que fuede haber contraataque, y puede terminar generando mas resentimientos de los que pudo crear mediante el uso de preguntas mas honestas.

Multi-preguntas.

Usualmente, debido a la poca preparación en el preguntar, puede caer en el error de pedirle a una persona que reponda a varias preguntas al mismo tiempo. Por ejemplo, evite estar en la posición de cierto gerente, quien al estar con los subcontratistas pregunta: ¿Me dijo usted que su equipo es confiable, verdad? ¿y que están perfectamente entrenados para este tipo de trabajo, no es cierto? ¿y que pueden terminar el trabajo en el tiempo prescrito, si? ¿por cierto cuáles son sus nombres?.

Preguntas confusas.

Cuando hace una pregunta poco clara para su interlocutor, éste puede fallar en proporcionarle la información que usted busca. o puede tratar de lidiar con la situación dandole una respuesta en términos igualmente confusos.

Es importante que trate de hablar a la otra persona en su propio lenguaje. Evite la jerga o los términos técnicos que puedan ser poco familiares. No sobreentienda demasiadas cosas acerca de la persona a quien le esta preguntando.

Recuerde que necesita hacer preguntas claras si desea respuestas claras.

PUNTOS PARA RECORDAR EN EL PREGUNTAR CONSTRUCTIVAMENTE:

1. Sea claro respecto a lo que esta tratando de realizar al hacer las preguntas.

2. Prepare un plan de interrogación o banco de preguntas que le permita alcanzar sus objetivos.

3. Utilice el lenguaje de su interlocutor. Evite el uso de términos poco familiares.

4. Escuche lo que la persona está tratando de comunicarle y tome en cuenta esta respuesta para formular sus siguientes preguntas.

¿QUE TIPOS DE PREGUNTAS UTILIZA?

A. PREGUNTAS ABIERTAS.

Objetivo	Informacion	Ejemplos
Establecer confianza	Hechos y opiniones	¿Cómo van las cosas? ¿Cómo estuvo el tráfico?
Abrir un tema en particular	Hechos opiniones sugerencias	¿Que ideas tienen acerca de...?
Explorar sentimientos y actitudes	Opiniones	¿Cómo se sienten en relación con...?

B. PREGUNTAS CERRADAS.

Objetivo	Informacion	Ejemplos
Recoger información específica	Hechos	¿Cuánto tiempo trabajo para la compañía? ¿A que hora llegó?
Confirmar o precisar detalles	Hechos, opiniones (en términos de si o no)	¿Está de acuerdo? ¿Tiene usted 55 años?

C. PREGUNTAS PARA CONTINUAR (con el intercambio de información)

Objetivo	Informacion	Ejemplos
Mostrar interés y alentar a la persona para que continue	Más hechos, opiniones y sugerencias	¿Ajá? ¿Si? ¿Entonces?
Incrementar la cantidad y calidad de la información	Más hechos y opiniones y comentarios mas perspicaces	¿Qué evidencia tiene? ¿Puede decirme más acerca de lo que sucedió? ¿Que quiere decir con eso?
Confirmar su propia comprensión de la información recogida	Aclarar hechos, opiniones y sugerencias	¿Si escuche correctamente, lo que dijo fue...?

SEGUNDA PARTE: HABILIDADES DE COMUNICACION.

8. COMUNICACION EFICAZ.

La influencia que ejerce como gerente, depende en gran medida, de su habilidad para comunicar sus ideas y proyectarse usted mismo ante los demás. La comunicación efectiva implica hacer llegar los mensajes a los individos, o a los grupos, informativa y persuasivamente, mediante la comunicación escrita y hablada.

La perspectiva de hablar en público, ante un grupo numeroso y quizás extraño, puede crear aprensión e incluso miedo. Los pensamientos acerca de lo que puede salir mal -lapsos de olvido, afonía, perdida del interés y la atención del auditorio, preguntas difíciles de responder- pueden minar la confianza e incluso atraer la situación misma que se desea evitar.

Algunas personas parecen tener talento para hablar en público; son capaces de comunicar hechos e ideas en privado de manera interesante y persuasiva. Hablar en público, sin embargo, es una habilidad desarrollable tanto como otras aptitudes de comunicación en los negocios. Aplicando técnicas básicas mínimas, usted puede desarrollar una habilidad que incrementará su confianza y mejorar la efectividad de sus presentaciones.

Existen cuatro cuestiones que debe responder al preparar su presentación oral:

Porque va a decírselo? ...EL PROPOSITO.
(que espera lograr)
A quien va a decírselo? ..LA AUDIENCIA.
Que va a decirles? ....EL CONTENIDO.
Como va a decírselo?......LA FORMA.

EL PROPOSITO.

Las disertaciones orales que los gerentes exponen dentro de las organizaciones, caen por lo general dentro de tres categorías. Cada categoría define el propósito principal de la presentación:

1. Comunicar información. El contenido es predominantemente factual y la presentación puede tomar la forma de un resumen ante un grupo de otros gerentes, o colaboradores.

2. Hacer una proposición. El contenido consiste en ideas apoyadas por argumentos y juicios personales planeados para persuadir a la audiencia y ganar el apoyo de la audiencia.

3. Inspirar y Motivar. El contenido, si bien se compone de hechos e ideas, debe expresar y reforzar los sentimientos de la audiencia y generar entusiasmo así como alentar actitudes positivas.

cada uno de estos tipos de presentación, presenta exigencias particulares al disertante e intenta producir diferentes respuestas de la audiencia. Es importante que defina el propósito de la presentación si quiere lograr resultados.

LA AUDIENCIA.

Antes de decidir lo que va a decir y como lo va a decir, debe investigar tanto como pueda acerca de la audiencia. Consideraciones tales como el tamaño y características de la audiencia y su conocimiento sobre la materia, deberían determinar el contenido, lenguaje, estructura y tono de la disertación. Le sera útil preguntarse:

¿Cuán numerosa es la audiencia?

El tamaño de la audiencia puede influenciar al grado de formalidad y participación. Si está tratando con un grupo pequeño, no mayor de diez personas, puede, frecuentemente, adoptar un tono conversacional e incluso atender las intervenciones de la audiencia. A medida que el tamaño del grupo de incrementa, aumenta también la necesidad de una mayor formalidad, y se reducen las oportunidades de atender las preguntas de la audiencia, tal vez al final de la reunión.

¿Cuánto saben sobre la materia?

El conocimiento y comprensión de la audiencia sobre la materia, determinará el nivel al cual expondrá su presentación. Usted perdera la atención y el interés del auditorio si les habla por debajo de su nivel. El lenguaje que use y el número y complejidad de los hechos e ideas que incluya, deberá ser apropiado al conocimiento y comprensión de la audiencia. En caso de duda, converse con alguien que asistirá a su presentación cuyo conocimiento sea similar al de sus receptores. Por otra parte, usted hara su presentación ante un auditorio con diferentes niveles de conocimiento y distintas formaciones, en cuyo caso, deberá dirigir su presentación en un nivel promedio.

¿Quienes son sus receptores?

Identifique las características significativas de su auditorio, por ejemplo, su posición y funciones dentro de la organización. Determine los intereses especiales compartidos por la audiencia a los cuales pueda referirse en la presentación a fin de que pueda atraer su interés y apoyo.

PLANEACION DE LA PRESENTACION.

Una vez que haya establecido el propósito de la presentación e identificado las características de su audiencia, puede comenzar a planear lo que va a decir y la forma como va a decirlo.

La planeación es esencial, pero consume tiempo y requiere una atención en los detalles que algunos encuentran tediosa. Sin embargo, debería mirar a la planeación como un tiempo bien invertido en construir su confianza y asegurar la efectividad de su presentación.

La siguiente guia cubre los principales factores que necesita tomar en consideración:

<u>Decida lo que va a decir.</u>

1. Escriba un breve enunciado que resuma el tema de su presentación.

2. Enliste los puntos que intentará cubrir.

3. Piense en su lista y seleccione aquellos puntos que debe cubrir, e indique su prioridad subrayándolos o por algún otro sistema.

4. Considere los puntos que ha identificado como no-esenciales y verifique que efectivamente no haya puntos esenciales dentro de ellos.

5. Defina el tiempo disponible para su presentación. Asigne un tiempo estimado a cada uno de los puntos principales, así como para su introducción y el resumen. Si considera que no cuenta con tiempo para tratar algunos de los puntos no esenciales, retirelos de su presentación.

6. Decida la secuencia. Comience siempre con una introducción que comunique el propósito e importancia de la presentación y delinee lo que va a exponer. Termine con un resumen de los puntos principales y recomendaciones. Entre la presentación y el resumen, desarrolle su presentación en una secuencia apropiada a la naturaleza del material. Por ejemplo, si el material esta compuesta de hechos y el propósito es comunicarlos, vaya de lo mas simple a lo mas complejo. Si la información que esta compartiendo es de naturaleza secuencial, respete esa secuencia en su presentación.

7. Reuna información que apoye los puntos de su presentación. Tome como referencia su estimación de tiempos e incluya en su presentación solamente aquella información que pueda eficazmente comunicar en el tiempo disponible. Incluya en documentos de apoyo toda la demas información concerniente que pueda parecer redundante o demasiado detallada, a efecto de que sus receptores, si lo desean, realicen consultas.

Decida como va a decirlo.

1. Planee la estructura de su presentación y decida lo que va a incluir en la introducción, cuerpo y resumen de ésta. Si está desarrollando un argumento complejo o conjuntando una red de ideas, haga resumenes parciales que incluyan lo clave. Estas "senales de tránsito" ayudarán mucho a su audiencia a "hallar el camino".

2. Escriba notas con palabras o frases clave, en tarjetas numerándolas por su secuencia. Indique en las tarjetas cuándo usará ayudas visuales y escriba estas notas claramente de modo que pueda entenderlas a golpe de vista. Recuerde que las notas no son un guión para leer ante el público, sino una serie de señales y recordatorios.

3. Tanto como le sea posible, expresese con palabras sencillas y enunciados cortos. Tenga en mente las características de la audiencia cuando seleccione el lenguaje. Sea particularmente cuidadoso en el uso de términos técnicos o especializados. Intente ser positivo, preciso y pertinente.

4. Ponga atención en el uso de ayudas visuales, son un medio muy efectivo para hacer llegar su mensaje, tanto como su comunicación oral. Antes de decidir usar tal o cual particular ayuda, verifique que este disponible asi como la facilidad de su uso. Usadas cuidadosamente, las ayudas visuales pueden adicionar impacto, introducir variedad, mantener el interés y ayudar a sus receptores a recordar. Rotafolios, pizarrón blanco o de gis y retroproyector son particularmente útiles, le permitirán enfatizar ideas y resumir puntos importantes.

5. Utilice anécdotas personales y toques de humor para lograr apertura en sus receptores. Bien usados y bien recibidos, estos recursos pueden actuar como útiles "rompehielos" en el inicio de su presentación y mantener el interés a lo largo de ésta. Pero no abuse, el uso excesivo o inapropiado de la anécdota y el humor, pueden dañar seriamente el propósito de su disertación.

6. Ensaye la presentación. Asegurese de que puede cubrir el material comodamente en el tiempo permitido. Si tiene demasiado material, lo que es a menudo el caso, quite detalles innecesarios o excluya algunos de los puntos menos esenciales. Si su material es insuficiente, piense en la forma de fortalecer los puntos principales. No adicione material innecesario sólo para cubrir el tiempo. Grabe la presentación par que tenga una impresión de como sonará a la audiencia. Ponga especial atención en el ritmo de su deliberación y en el uso de pausas y cambios de tono de voz, ya que le permitirán mantener la atención e interés.

7. Finalmente, a lo largo de su preparación y planeación, no pierda de vista el propósito de la presentación ni los intereses, conocimientos y expectativas de su audiencia. Disertar ante un público puede ser una experiencia estimulante y gratificante, y es, posiblemente, el medio más poderoso para influir las actitudes y sentimientos de los demás.

DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS.

TERCERA PARTE.

HABILIDADES DE LIDERAZGO.

TERCERA PARTE: HABILIDADES DE LIDERAZGO.

9. DESARROLLO DE EQUIPOS EFICACES.

Los grupos o equipos de trabajo son un hecho en desarrollo en la vida organizacional. Encontramos grupos de naturaleza relativamente permanente como lo son las unidades de trabajo y los principales comités, asímismo, identificamos otros que han sido establecidos sobre una base mas temporal, como lo son los equipos de proyecto y los comités para la solución de problemas. Naturalemente, tambien existen muchos grupos informales en la organización. Trabajar en organizaciones es trabajar en grupos. Ser responsable, como gerente, de mantener las cosas en marcha, es trabajar en y a través de grupos.

¿Porque confían crecientemente las organizaciones en los métodos de operación basados en el trabajo en equipo?. En primer lugar, porque a causa de la naturaleza y complejidad de la actividad organizacional, es virtualmente imposible par los individuos lidiar en un nivel satisfactorio con muchos de los problemas y decisiones que deben ser resueltos. Existe una real necesidad de gente que sepa trabajar en equipo, a fin de que combinando su conocimiento y capacidad, trate con problemas complejos y, a menudo rodeados de incertidumbre.

Una razón adicional para el crecimiento dentro de la organización, de los métodos basados en el trabajo de equipo, se relaciona con la creencia de que las organizaciones deben ser dirigidas en forma esencialmente participativa. La gente necesita y debe estar involucrada en el proceso de tomar las decisiones que, finalmente, les afectan a ellos. El participar en el staff, no solamente influirá sus sensaciones de satisfacción, también asegurará que las implementaciones transitarán por camino mas llano de lo que pudiera ser en el caso de poca o ninguna participación.

Las implicaciones para los gerentes son claras. Ellos son responsables de alcanzar resultados mediante la dirección de grupos y a través de su participación en ellos. Ellos tienen la responsabilidad -ante sus organizaciones, el staff y ante si mismos- de incrementar su conocimiento y comprensión del trabajo en equipo; de trabajar en el desarrollo de las habilidades necesarias para dirigir y motivar a los grupos de los cuales son responsables; y finalmente, de desarrollar su propia capacidad de funcionar efectivamente como miembros de un equipo.

TERCERA PARTE: HABILIDADES DE LIDERAZGO.

10. DELEGACION.

¿Que es delegar?

"Hacer las cosas a través de otros", es un aspecto esencial del proceso gerencial. Implícito en este concepto se encuentra la noción de delegación. Es sorprendente, sin embargo, encontrar que muchos gerentes ven difícil considerar que mejorar su habilidad para delegar puede ofrecer una solución par algunos de sus problemas, por lo menos.

La delegación no significa abdicar nuestras responsabilidades. delegar eficazmente es, de hecho, la primera responsabilidad del gerente. La delegación puede ser considerada como un medio por el cual se logren resultados, a traves de la autorización y motivación de otros, para que lleven a cabo trabajos a un específico nivel de realización.

La necesidad de delegar.

Algunos gerentes dicen que sus trabajos no les permiten delegar. Si usted es un de ellos, respondase las siguientes preguntas:

1. ¿Hay alguien que pueda hacer el trabajo mejor que usted? Está usted realmente beneficiandose de la experiencia de los demás?

2. ¿Hay alguien que haciendo las cosas ligeramente distintas a usted o con un poco más de tiempo, alcance un nivel aceptable de ejecución?

3.¿ Hay alguien que gane menos que usted, que pueda hacer el trabajo satisfactoriamente, disminuyendo así el costo de operación?

4. Si usted no puede hacer el trabajo sino hasta manana, ¿hay alguien que lo pueda hacer hoy?

5. ¿Hay alguien que pudiera beneficiarse de realizar la tarea, en términos de satisfacción personal y desarrollo?

Si es honesto consigo mismo, contestará afirmativamente a algunas de estas cuestiones, por lo menos. Si es el caso, usted y su sección, pudieran beneficiarse bastante de una delegación mas efectiva.

Como delegar.

Delegar efectivamente es un proceso doble, involucra tanto al gerente que desea delegar como al subordinado en quien se delegará.

La delegación efectiva cuando ambas partes estan de acuerdo en:

- La naturaleza y extensión de la tarea involucrada.

- Los resultados que deben ser alcanzados.

- El método que será usado en la ejecución.

- El tiempo implicado.

- La naturaleza y extensión de la autoridad requerida para la realización de la tarea.

Delegar efectivamente requiere tiempo y prsctica. El gerente se beneficiará de asignar algunos pensamientos a los siguientes puntos, que se presentan aquí como guías generales más que como reglas precisas:

1. Encuentre a la persona adecuada: en términos de habilidades existentes o potenciales, actitudes, personalidad, etc.

2. Primero consulte: permita que sus subordinados se involucren en la decisión acerca de lo que sera delegado.

3. Adelántese: No espere que ocurra una crisis para delegar entonces. Trate de delegar antes.

4. Delegue tareas completas: Siempre que sea posible, delegue trabajos completos en lugar de pequeñas secciones de tarea.

5. Especifique los resultados esperados: Aclare los estándares o resultados que se esperan del colaborador.

6. Tome su tiempo: Especialmente si ha estado delegando poco o si se encuentra ante un equipo menos experimentado. La transferencia gradual de responsabilidad le permitirá tanto a usted como a su equipo aprender los pormenores.

7. Delegue lo bueno y lo malo: Si va a delegar, necesita motivar. Asi que no retenga para usted todos los trabajos buenos e interesantes.

8. Delegue y confíe. Una vez que ha delegado, confíe en sus subordinados. Dejelos tratar con la tarea y permitales decidir si necesitan o no y cuando, su orientación y ayuda.

TERCERA PARTE: HABILIDADES DE LIDERAZGO.

11. ASERTIVIDAD.

En nuestros trabajos, como en todos los aspectos de nuestras vidas, tendemos a comportarnos en forma distinta en diferentes tiempos y diferentes situaciones. Esto se debe, entre otras cosas, a la forma en que las otras personas se comportan hacia nosotros.

Una forma útil de describir estas variaciones en la conducta, es observarnos a nosotros mismos como moviendonos entre la asertividad y la no-asertividad. La conducta no-asertiva puede ser dividida en conducta sumisa y conducta agresiva. Todos nosotros exhibimos estos tres tipos de conducta, aunque tendemos a enfatizar alguna mas que las otras.

Sumision.

La conducta sumisa tiende a ser mostrada por quienes intentan obtener la aprobación de los demás y evitar su rechazo o enojo. Estas personas no pueden sostenerse por sí mismas y expresan sus puntos de vista e ideas en forma muy precavida y tímida. Las personas que adoptan un estilo sumiso, usualmente permitirán que otros decidan por ellos y que otros obtengan el crédito por el trabajo que ellos han realizado. Resienten estas situaciones pero son demasiado complacientes para hacer algo al respecto. La conducta sumisa puede ser reconocida por una serie de signos verbales y no-verbales como los siguientes:

"Siento quitarle su valioso tiempo pero..."
"No se molestaría usted si..."
"Es solamente mi opinión, pero..."
"Bueno, si usted lo dice..."

Los signos no-verbales asociados incluirán; tono de voz bajo y una lenta emisión de sus enunciados. Probablemente se moverán nerviosamente, encogerán sus hombros y se pararán o sentarán cruzando los brazos en forma protectora.

Agresion.

La conducta agresiva tiende a ser mostrada por quienes tienen poca o ninguna consideración por las ideas, sentimientos y necesidades de los demás. Estas personas, a menudo, echan por tierra las ideas y realizaciones de los demás, mientras proclaman las propias. La conducta agresiva puede involucrar el uso del sarcasmo, la adopción de actitudes prepotentes, e incluso el abuso y la hostilidad. tal conducta puede ser reconocida por signos no-verbales y verbales tales como:

"Eso es estúpido"
"Seguramente no lo crees"
"Es tu culpa, yo no tuve nada que ver".

Los signos no-verbales incluyen el uso de tonos de voz firmes y estridentes, a menudo teñidos por el sarcasmo. Su dicción tiende a ser rápida y con frecuencia entrecortada. Esta conducta usualmente involucra un fuerte uso de los ojos para dominar a los demás clavandoles la vista. Los gestos incluyen el apuntar con los dedos y tamborilear sobre el escritorio.

Asertividad.

La conducta asertiva tiende a ser mostrada por quienes respetan los derechos de los demás a expresar sus ideas, sentimientos y necesidades; lo mismo que ellos.

Por ejemplo, la expresión de lo que uno piensa acerca de los cambios en el trabajo, respetando el derecho del subordinado a expresar sus propios puntos de vista al respecto. La gente asertiva tiende a ser relativamente segura de sí misma y franca y puede entrar en un abierto intercambio de ideas ante una situación problematica. La conducta asertiva puede ser reconocida por signos no-verbales y verbales tales como:

"Esto es lo que creo...¿qué piensas tu?"
"Me gustaría..."
"Que podemos hacer para resolver este problema".

Al igual que los otros estilos de conducta, actuar en forma asertiva esta ligado con signos no-verbales particulares. Las personas asertivas hablan con un tono de voz seguro y equilibrado y con un ritmo tranquilo. Su mirada es firme sin ser amenazadora. Sus posturas tienden a ser relajadas y controladas.

CONDUCTA SUMISA, AGRESIVA Y ASERTIVA: UN EJEMPLO.

Enfrentado con un problema en el trabajo, usted está sosteniendo una discusión con su jefa. La idea de ella es que usted necesita capacitarse en un aspecto particular de su trabajo, y que es necesario que se traslade a una planta de la compañia que se encuentra lejana y para ello es necesario que esté fuera de su hogar por un mes. Su vida hogareña es muy importante para usted y por si fuera poco en ese lapso uno de sus hijos debera ser internado en un hospital.

Enfrentado con la situación que respuesta -sumisa, agresiva o asertiva- adoptaría?

SUMISA: "Bueno, no es realmente muy conveniente este momento, pues con mis compromisos familiares...pero supongo, si usted realmente los considera necesario...Um...Usted sabe, no quiero ausentarme, además el departamento estaría sin mi...Bueno, creo que sería bueno salir el proximo fin de semana".

AGRESIVA: "!De ninguna manera! No un mes... no con mis cargas de trabajo además de mis problemas familiares. Encuentre otra forma de solucionar sus problemas. !Déjeme en paz!.

ASERTIVA: "Aprecio su interés por actualizar mis conocimientos, pero no es posible en este momento. Tengo compromisos familiares muy fuertes que hacen imperativo que permanezca en el hogar. ¿podríamos encontrar otra forma de resolver el problema?.

VENTAJAS DE LA ASERTIVIDAD

¿Cuáles son las ventajas para el individuo, e indirectamente para la organización, de desarrollar su propia asertividad.

1. Desde el punto de vista del desarrollo de carrera, la asertividad puede asegurar que nuestros verdaderos méritos y potencial sean adecuadamente reconocidos y recompensados.

2. Desde un punto de vista personal, ser asertivos puede hacernos sentir mejor con nosotros mismos, y puede ofrecernos menos oportunidad de ser autoritarios o de sentirnos inferiores.

3. El reconocimiento de que somos responsables de nuestra propia conducta, sentimientos y pensamientos, puede conducirnos a culpar menos a los demás de nuestros propios errores y a anteponer menos excusas.

4. Podremos ahorrar tiempo y energías emocionales en preocuparnos menos de agredir a los demás y de preparar estrategias para ganarles en la arena organizacional.

¿Puede identificar algunos otros beneficios de ser asertivos?.

TERCERA PARTE: HABILIDADES DE LIDERAZGO.

12. MOTIVACION.

Como gerentes, ustedes tienen un rol clave; motivar a sus subordinados. Ustedes tienen la responsabilidad de asegurar el nivel mas alto de desempeño de su equipo, y es bien sabido que la gente trabaja mas efectivamente cuando se encuentra motivada. Conseguir que su equipo logre un nivel elevado de resultados, requiere de ustedes:

- Comprender como funciona la motivación.
- Conocer las formas en que su equipo se motiva.
- Reconocer su papel como motivadores de su equipo.

¿Que es la motivación?.

La motivación es el grado en que la gente se compromete a sí misma para alcanzar las metas que satisfacen sus necesidades. Pero las necesidades son complejas y pueden ser satisfechas tanto dentro como fuera del trabajo. Maslow ha clasificado las necesidades de la gente en una jerarquía. El sugiere que éstas categorias se aplican a la gente en general y que tan pronto como un nivel de necesidad es satisfecho, emerge el siguiente nivel de la jerarquía. En consecuencia, las necesidades nunca son estáticas; cambian con el tiempo y están condicionadas por la experiencia y las expectativas. por ejemplo, las necesidades básicas, fisiológicas y de seguridad, son consideradas satisfechas por la mayoría de la gente en nuestra sociedad. Pero cuando el trabajo de una persona y su subsistencia se ven amenazadas, estas necesidades se convierten en significativas, y la importancia de las necesidades mas elevadas disminuye.

Que motiva al personal?.

La respuesta facil a la pregunta "¿ porque trabaja?", es "trabajo por dinero", pero esta es una explicación muy incompleta y cruda. El dinero es un innegable factor importante que influye la motivación de las personas. El dinero no solamente provee los medios para satisfacer muchas necesidades materiales, sino que también es un símbolo de posición social y reconocimiento; pero es incorrecto exagerar el papel del dinero como motivador, particularmente cuando las recompensas económicas no están directamente asociadas con el desempeño y la realizacióó. En muchas situaciones el dinero hace que la gente trabaje, pero no necesariamente hace que la gente trabaje mas duro. El excesivo uso del dinero como motivador, puede crear expectativas entre el personal que la gerencia encontrará difícil satisfacer en el largo plazo.

El trabajo en sí mismo no es un motivador. Es lo que la gente espera obtener del trabajo, lo que los motiva a comportarse en formas muy particulares. Un gerente efectivo es aquel que crea las condiciones que permiten que sus subordinados alcancen sus metas personales a través de la realización de las metas de la organización. Estas metas personales incluyen:

- La necesidad de sentir una sensación de realización.
- El reconocimiento de un trabajo bien hecho.
- La promoción y el desarrollo.
- La participación en la toma de decisiones.
- La libertad par planear y organizar su propio trabajo.
- El crecimiento personal.

Naturalmente, es importante senalar que la gente es motivada en diferentes formas. En consecuencia, no es posible dar soluciones específicas a los problemas de motivación. Debemos reconocer estas diferencias y tomarlas como base para comprender e influir en la motivación de nuestro personal.

RECOMENDACIONES PARA LA MOTIVACION DE LOS COLABORADORES.

¿Que puede usted hacer para motivar mas efectivamente a su personal?.

1. Trate de identificar y comprender las necesidades y metas personales de su personal. Este alerta acerca de las suposiciones de usted acerca de ellos, pueden estar erradas.

2. Recuerde que el dinero no es el único motivador. Muchas otras recompensas que usted puede proveer pueden ser más efectivas para motivar a su personal a trabajar con más ánimo.

3. Fije las metas de su personal de manera realista, pero tambien presione su capacidad. Si es posible, involucre a sus subordinados en la fijación de sus propias metas.

4. Siempre reconozca un trabajo bien hecho mediante el encomio o algun otro método.

5. No altere las metas sin consultar con el personal involucrado. Si son necesarios los cambios, deberían hacerse de común acuerdo.

6. Aliente la fuerza del grupo. Las presiones de grupo pueden afectar a la motivación positiva o negativamente. Involucrar al personal como grupo en la toma de decisiones aumentará su compromiso.

7. Mantenga s su personal informado acerca de como va la organización.

TERCERA PARTE: HABILIDADES DE LIDERAZGO.

13. MANEJO DE PROBLEMAS HUMANOS.

Todo gerente experimenta problemas con sus subordinados, los cuales provienen de un desempeño inferior al promedio, conducta insatisfactoria o una combinación de ambos. Incluso si su organizacion tiene procedimientos formales de disciplina, como muchas los tienen, estos están ahí para reforzar su autoridad mas que para limitar su responsabilidad en el manejo de problemas humanos.

Cuando los problemas ocurren, pueden romper el flujo de trabajo y danar las relaciones de trabajo. Manteniendo esto en mente, las siguientes recomendaciones estan diseñadas tanto para prevenir los problemas, como para manejarlos efectivamente una vez que han ocurrido.

Recomendaciones para el manejo de problemas humanos.

1. Establezca un buen ejemplo. No se ponga por encima de sus subordinados cuando sea necesario observar las reglas y mantener los estándares de desempeño. Usted también está incluido.

2. Trate de hacer algo. No actuar a menudo empeora la situación. Otros subordinados podrían comenzar a cuestionar su efectividad y la importancia de las reglas que se supone deben observar.

3. Tome una acción inmediata. Si los problemas son descuidados, persisten y a menudo se vuelven mas serios. atáquelos en su momento.

4. Sea consistente. Cualquiera sea la acción que emprenda, debe ser clara. Evite permitir que sus sentimientos personales acerca del subordinado influencien la forma en que maneja el problema.

5. Informe. Asegurese que su personal conoce los estándares de desempeño y conducta que se espera de ellos. Las reglas y las políticas deberían ser comunicadas junto con la información acerca de los procedimientos disciplinarios. No espere a que el subordinado trasgreda la linea para sacar las reglas.

6. Utilice las quejas constructivamente. estas pueden ser un aviso temprano de problemas potenciales serios. Una respuesta efectiva y pronta a una queja legitima, puede prevenir el desarrollo de un problema.

7. No discipline en público. Si necesita disciplinar a un subordinado, hágalo en privado. Exhibirlo puede crear resentimiento y una hiperreacción.

8. Mantenga la calma. Nunca pierda el control de si mismo cuando discipline a alguien. Planee la entrevista disciplinaria y, si es posible, decida la acción que propondrá para tomarse. Si no tiene todos los hechos a su disposición, utilice la entrevista como medio para reunir y aclarar la información antes de decidir un curso de acción.

9. No pase los problemas a su superior. Su jefe considerara, seguramente, que el manejo de problemas con los subordinados de usted, es responsabilidad de usted.

10. Asegurese de que su personal este adecuadamente capacitado. Sus subordinados deberían ser capaces de hacer el trabajo que se les solicita. Identifique necesidades de capacitación e inicie su propio programa de entrenamiento, si esto no es posible, busque la ayuda de otros.

TERCERA PARTE: HABILIDADES DE LIDERAZGO.

14. ADMINISTRACION DEL CAMBIO.

El gerente y el cambio.

El mundo en el que las organizaciones tienen que sobrevivir se caracteriza, hoy como nunca, por el cambio. La tecnología avanza vertiginosamente, las necesidades de los consumidores estan cambiando, las presiones del gobierno, tratados comerciales, competidores, etc., aumentan. Dentro de las organizaciones mismas, las necesidades y metas de los empleados se encuentran también en movimiento. Las organizaciones no pueden fiarse por mucho tiempo en los métodos productos y estructuras de ayer. La necesidad constante de cambio y da dirección efectiva de tal cambio, plantea a las organizaciones, probablemente, el más grande reto que hayan tenido que desafiar.

El cambio organizacional, por implicación, involucra también cambios en los niveles individual y grupal. En última instancia, una organización no podrá adaptarse exitosamente a una nueva situación, a menos que pueda influenciar el comportamiento de sus miembros. Dondequiera se reconozca la necesidad de cambio dentro de la organización, corresponderá eventualmente a los gerentes crear el entorno adecuado para el cambio individual. Esto significa que los gerentes tienen un papel clave en la dirección del cambio en las organizaciones del futuro. Significa que necesitarán:

1. Tener una clara comprensión de las diferentes formas en que la gente reacciona al cambio, y de los factores que determinan tales reacciones; y

2. Tener la capacidad de desarrollar e implementar planes de cambio.

Planeacion del cambio.

Todas las situaciones de cambio implican que las personas aprendan a comportarse en formas nuevas y mas efectivas. También puede implicar que tengan que pensar y sentir en formas diferentes acerca de su trabajo, su organización, sus relaciones con los demás, etc.

Los gerentes al introducir el cambio en sus unidades, secciones o departamentos, necesitarán planearlo, con el fin de que sea exitosamente integrado en las actividades diarias de ellos mismos y de su personal. Un importante elemento de esta planeación consiste en identificar las necesidades que va a crear el cambio y decidir como serán atendidas esas necesidades.

TERCERA PARTE: HABILIDADES DE LIDERAZGO.

15. MANEJO DE CONFLICTOS.

Los conflictos son parte normal de la vida de todos los días, unos pocos son necesarios, demasiados hacen la vida insoportable.

La mayoría de los conflictos son causados por los diferentes puntos de vista de las personas, o porque la gente trata de realizar algo a expensas de los demás. Una encuesta reciente realizada entre gerentes, revela que la mayoría de los conflictos en el trabajo son causados por:

- malos entendidos.
- choques interpersonales
- diferencias de objetivos.
- ejecución subestandard.
- diferencias de procedimiento.
- delimitación de areas de responsabilidad.
- falta de cooperación.
- delimitación de autoridad.
- frustración.
- competencia por los recursos.
- trasgresión de reglas y políticas.

La encuesta también revelo que mucho personal con responsabilidad gerencial gasta hasta un cuarto de su tiempo de trabajo tratando conflictos.

El conflicto no tiene que ser un problema. Hay aspectos positivos y negativos del conflicto en la organización.

El conflicto puede ser positivo cuando:
- ayuda a abrir la discusión sobre un asunto.
- trae como resultado la solución de problemas.
- incrementa el nivel de participación e interés de los individuos en un asunto.
- mejora la comunicación entre la gente.
- libera emociones reprimidas.
- ayuda a la gente a desarrollar sus habilidades.

El conflicto puede ser negativo cuando:
- desvía a la gente de tratar con asuntos realmente importantes.
- crea sentimientos de insatisfacción entre la gente involucrada.
- conduce a los individuos y los grupos al aislamiento y la falta de cooperación.

Las situaciones de conflicto que puedan arrojar resultados positivos a la organización deben ser alentados. Los resultados negativos de los conflictos deben ser, idealmente, prevenidos o, si eso no es posible, entonces deben ser resueltos de manera positiva.

A medida que crecemos, desarrollamos formas de prevenir o resolver situaciones conflictivas. La mayoría de los gerentes han desarrollado un cierto numero de aproximaciones ante tales situaciones basados en su propia experiencia. El gerente efectivo es quien es capaz de manejar un amplio rango de aproximaciones y de aplicarlas a las situaciones. Comprender la naturaleza y las causas de los conflictos en el trabajo y ser capaz de aproximarse a ellos con un amplio rango de alternativas, para prevenirlos o resolverlos es esencial para quienesquiera con responsabilidades gerenciales.

PREVENCION Y RESOLUCION DE CONFLICTOS.

Prevención de conflictos en el trabajo.

en todas las situaciones de trabajo existen conflictos que deben ser evitados, si esto es posible. También habrá otros que necesiten ser manejados de tal forma que no se salgan de control o se conviertan en bolas de nieve. Dentro de las posibles aproximaciones a este tipo de conflictos tenemos:

1. Reconocer y aceptar las diferencias entre los individuos y los grupos en términos de valores, percepciones, expectativas y necesidades.

2. Ser honesto con uno mismo y con los demás.

3. Dedicar suficiente tiempo y energía a realmente conocer a las personas con quienes trabajamos, de modo que conozcamos sus creencias, opiniones y valores.

4. No asumir automáticamente que estamos en lo correcto y que ellos estan equivocados.

5. No colocarse a la defensiva si los demás estan en desacuerdo nuestras ideas.

6. Escuchar atentamente lo que las personas están realmente diciendo.

7. Disponer de medios por los cuales la gente pueda expresar sus ideas y sentimientos.

8. Tratar de que la gente aprenda de las situaciones conflictivas que han sido resueltas.

Resolucion de conflictos en el trabajo.

Cuando no es posible prevenir los conflictos, puede ser necesario tratar de resolverlos en la forma mas constructiva y positiva posible. La resolución exitosa de un conflicto, ha de estar basada en una comprensión cuidadosa y cabal de éste. Hay cinco amplias aproximaciones que pueden ser llevadas a cabo en la resolución exitosa de un conflicto. La aproximación adoptada, debería considerar las características particulares de la situación conflictiva.

1. Negación o Retirada. Una persona trata de solucionar el conflicto negando su existencia. Esto puede ser satisfactorio si el conflicto es relativamente poco importante, o si hay necesidad de un periodo de tiempo-fuera para después atacarlo.

2. Supresión o suavizamiento. Las diferencias son alisadas y se construye una armoniosa fachada. De nuevo, esta aproximación puede ser satisfactoria para los conflictos relativamente poco importantes.

3. Dominación. El conflicto es resuelto por una de las partes usando su autoridad o posición. Una tercera persona con autoridad puede también resolver el conflicto. Esta aproximación puede ser satisfactoria cuando el dominio esta basado sobre una autoridad clara o cuando el método ha sido acordado por las partes involucradas.

4. Compromiso. El conflicto es resuelto por ambas partes, cediendo algo a fin de encontrar el justo medio. Esta aproximación puede ser satisfactoria si ambas partes tienen suficiente margen para alterar sus posiciones; sin embargo, el grado de compromiso con la solución acordada puede estar en duda.

5. Colaboración. El conflicto es resuelto enfocando una solución mediante el consenso del grupo, donde todos los participantes en el conflicto sienten que han ganado. Este metodo puede ser satisfactorio si hay tiempo disponible y los individuos creen en esta aproximación y tienen las habilidades necesarias.

CUARTA PARTE

HABILIDADES DE SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

CUARTA PARTE: HABILIDADES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES.

16. TOMA DE DECISIONES.

Decida como decidir: uso de un estilo apropiado.

En su papel como gerente, se espera que tome decisiones y las implemente. El estilo par tomar decisiones que usted use, no solamente afectars la calidad de la decisión, sino que afectara la eficiencia y eficacia de su implementación.

El estilo para tomar decisiones se encuentra dentro de un rango que va de la toma de decisiones autocrática a la participativa. Si usted toma decisiones independientemente de las contribuciones de sus subordinados, excepto pedirles la información necesaria sobre el problema, usted está dentro del estilo autoritario. Si sus subordinados son incluidos en el proceso no solo para proveer información, sino para contribuir con sus ideas y sugerencias, el estilo se convierte en consultivo, incluso si la decisión que usted finalmente tome no refeja los puntos de vista de sus subordinados. Si usted comparte el problema con sus subordinados y junto con ellos, como grupo, toma la decisión la cual tiene el apoyo del grupo entero usted está adoptando un estilo participativo.

Puede decirse que ningun estilo es apropiado para todas las situaciones. Hay situaciones en que un estilo es mejor que otro para producir decisiones de mas calidad.

Cuando decida como decidir, necesita estar alerta de las opciones y reconocer los factores que le indiquen que un estilo es mejor que otro. Esto significa que usted necesita adoptar una aproximación flexible , variando su estilo en respuesta a la naturaleza de la decisión y al contexto en que ésta deba hacerse y finalmente implementarse.

CUARTA PARTE: HABILIDADES PARA ANALIZAR PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES.

17. ANALISIS DE PROBLEMAS.

La habilidad para tratar los problemas efectivamente es un requerimiento directivo crucial, implica una mezcla de conocimiento, habilidad y juicio.

- Conocimiento de la gente, las tareas y las influencias organizacionales, tales como: políticas, objetivos y procedimientos.

- Habilidades para identificar, analizar y encontrar la solución de los problemas.

- Juicio para asistir a la toma de decisiones, desde el principio hasta el fin del proceso de solución de problemas.

Diagnóstico de problemas.

El primer paso en el proceso consiste en reconocer que un problema existe. El gerente efectivo tratará, tanto como le sea posible, de anticiparse a los problemas o identificarlos inmediatamente que ocurren. Los problemas pueden ser diagnosticados a través de :

- Monitorear continuamente el desempeño para advertir cuando las cosas no están saliendo como se planearon.

- Escuchar a sus subordinados para conocer sus inquietudes acerca de su trabajo, la organización y sus relaciones con colegas y con la administración.

- Observar la conducta de los subordinados buscando lo inusual o inconsistente, lo cual puede ser un síntoma de algún problema subyacente.

Comprensión del problema.

Una vez que un problema ha sido diagnosticado, debe ser claramente comprendido antes de tomar una decisión sobre que hacer. Las alternativas son:

- No hacer nada.
- Vigilarlo y revisarlo en un momento posterior.
- Contenerlo.
- Encontrar una solución.

Un análisis inicial incrementará su comprensión del problema. No todos los problemas justifican la misma profundidad de análisis. Los problemas rutinarios o recurrentes a menudo no necesitan clarificación adicional Estos problemas pueden ser resueltos eficientemente a través de la aplicación de soluciones estandard o de las politícas de la compañía.

La experiencia y el conocimiento de la situación deberían capacitarle para identificar los problemas no-rutinarios para los cuales un análisis inicial ofrece los mayores beneficios. Este le ayudará a comprender el problema mas claramente, determinar su importancia en relacion con otros problemas y proveerle con bases para generar soluciones. El análisis inicial incluye:

- Reunir información en relación con el problema distinguiendo entre hechos y opiniones.

- Definir el alcance del problema ¿quién y qué está involucrado?

- Determinar las consecuencias del problema ¿justifican éstas un posterior análisis?

- Establecer las causas del problema distinguiendo entre causas y síntomas.

CUARTA PARTE: HABILIDADES PARA ANALIZAR PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES.

18. GENERACION DE SOLUCIONES.

Enfrentados con un problema, muchos gerentes reaccionan con una decisión que proporciona una respuesta obvia y satisfactoria; pero hay generalmente más de una posible respuesta para cualquier problema y las soluciones obvias no son necesariamente las mejores soluciones.

Generar una variedad de alternativas de solución a los problemas, implica pensar de manera creativa, o dentro de un amplio rango de posibilidades.

Seleccionar la mejor solución que satisfaga los objetivos que esta tratando de alcanzar, dentro de las restricciones de la situación, implica, por otra parte, evaluar y afinar las alternativas para hallar la mas viable.

Encontrar soluciones a los problemas incluye, entonces, dos procesos.

1. Pensar creativamente para generar tantas ideas como sea posible independientemente de su factibilidad.

2. Pensar analíticamente para reducir estas ideas a un número más pequeno y eventualmente encontrar una solución viable.

Combinando estos procesos, usted puede mejorar la calidad de sus decisiones y resolver los problemas mas efectiva e imaginativamente.

Pensamiento creativo.

Todos tenemos el potencial para pensar creativamente. éste, raramente implica inventar completamente nuevas ideas. Las soluciones mas creativas, incorporan las ideas existentes combinándolas en forma única o imaginativa.

Existen cuatro cosas que usted puede hacer para establecer las condiciones para generar soluciones mas creativas.

1. Aproxímese al problema con mente abierta. Evite la tendencia a relacionar el problema con otro similar que haya tenido aplicando la misma solución. Trate cada problema no-rutinario como un nuevo problema.

2. Detenga sus juicios. Evite reaccionar ante el problema con una solución obvia e inmediata. Permítase tiempo para generar tantas ideas como sea posible alrededor del problema antes de evaluarlas para seleccionar una solución viable.

3. Preparese para enfrentar aristas. La mayoría de nosotros trata de conformarse con complacer las expectativas y puntos de vista de quienes se encuentran alrededor de nosotros. tratamos de no aparecer como tontos sugiriendo lo que pudiera parecer a los demás como ideas tontas.

4. Consulte a otros. Compartir los problemas con subordinados u otras personas en la organización ajenos al problema, puede aportarle ideas diferentes a las suyas y pudiera ayudarle a encontrar la mejor solución.

CUARTA PARTE: HABILIDADES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES.

19. IMPLEMENTACION DE DECISIONES.

Haga que las cosas sucedan.

Se ha dicho que existen tres clases de gerentes:

- Los que hacen que las cosas sucedan.

- Los que observan como suceden las cosas.

- Los que no saben lo que está sucediendo.

Obviamente la conducta gerencial efectiva implica hacer que las cosas sucedan.

Donde ha habido una elección deliberada de hacer que ciertas cosas pasen, ha sido tomada una decisión. El que sea una decisión exitosa depende de si conduce o no a los resultados deseados, en otras palabras, de si ha sido implementada eficazmente.

Implementar decisiones es una responsabilidad primordial de los gerentes. Es crucial entonces, que aquellos con tales responsabilidades desarrollen las habilidades y capacidades que les aseguraran que la implementación de decisiones, realizadas por y a través de ellos, realmente lleven a los cambios planeados y deseados.

Gerentes exitosos.

Los gerentes exitosos en la implementacion de decisiones y, en consecuencia, en lograr que las cosas sucedan en sus organizaciones, tienden a mostrar la mayoría de las siguientes características:

- Tienen claro en su mente lo que debe hacerse.

- Son capaces de establecer metas y líneas claras de acción para otros.

- Son capaces de aprovechar las ideas y experiencias de otros, dentro y fuera del trabajo, a fin de implementar su decisión.

- Son entusiastas, determinados y decididos a correr riesgos calculados para lograr que las cosas sucedan.

- Trabajan duro para alcanzar elevados estándares de desempeño y esperan que los demás hagan lo mismo.

- Creen que siempre hay margen para mejorar en su propio desempeño y en el de otros.

¿Dónde está usted?

Mejorar nuestra habilidad para implementar decisiones y lograr que las cosas sucedan, esencialmente requiere que:

- Aprendamos del análisis de nuestras propias experiencias en el pasado.

- Aprendamos de la experiencia y el conocimiento de otros.